

企業のイメージ・レピュテーション・ブランドの 関係についての考察

—— 企業ブランド化の傾向における一側面 ——

大 橋 昭 一

I. はじめに

近年における企業不祥事の頻発を背景に、ブランド理論においても、企業のブランド価値の維持・展開の観点からも、企業のイメージやレピュテーション（reputation: 評判・名声）を向上させ、維持することが必要という主張が展開されている。イタリアの有名なブランド理論家、ヅ・シュエルナトニ（de Chernatony, L.）も、近著において、良好な企業レピュテーションを持つことは、企業財務の成績上でも重要なことで、「ブランドの管理を適切に行えばレピュテーションの向上にもつながる」と述べている（D2, p.4）。

また、シドニー工科大学のコーンバーガー（Kornberger, M.）は、現代社会を、何事もブランドを中心に動くブランド社会と特徴づけ、「今日ではブランドが人間同士の関係にとって代わるものとなっているから、利害関係者の持つブランド・イメージが、レピュテーションを決めるものとなっている」（K, p.51）と論じている。

今日の企業経営ではイメージやレピュテーションの維持・向上が必要であることは、いうまでもなく、現在では企業がますます社会的な存在となり、社会的規範に合致した（コンプライアンスな）経営が求められていることに基づく。企業経営は、単にその企業の私事ではなく、社会的なものであり、それに相応したあり方が求められている。このことが企業のイメージ・レピュテーションに現れるから、その維持・向上が、ブランド価値の維持・向上の観点からも必須なものとなるのである。ブランド価値はもとより、企業の存亡そのものが、イメージ、とりわけレピュテーションのいかんにより決まることも多い。

では、企業のイメージとは何か。レピュテーションとは何か。それとブランドとはどのような関連にあるのか。本稿は、ブランド問題解明の一環として、この問題について考察することを課題とする。なお、参考文献は末尾に一括して記載し、典拠箇所は文献記号により本文中で示した。

II. 企業のアイデンティティ・イメージ・レピュテーション

1. 企業のアイデンティティとイメージ

ここでは、企業のイメージ・レピュテーションについて、まず、企業のいわば本質の実体と
いっていい企業アイデンティティ (corporate identity) から論じるものとするが、近年、こうした
観点からこれらの問題を扱っている論考に、2011年のダ・キャマラ (da Camara, N.Z.; 参考文献 D1)
のものや、同じく2011年のボスヴィンケル (Voswinkel, S.; 参考文献 V) の所説がある。本項では、
両者の所説を中軸とし、それを他の論者の見解により適宜補足する形で論を進めるものである。

まず、企業アイデンティティとは何かという問題がある。ダ・キャマラによると、企業アイ
デンティティの古典的な定義は、1985年、アルバート (Albert, S.) / ウェテン (Whetten, D.) によ
り提起されたもので、それによると、企業アイデンティティとは「1つの組織についての中心
的な、明確な、永続的なもの (central, distinctive and enduring) をいう」(A1; cited in D1, p.48) とされている。

これは、2006年、ウェテンにより、他の企業とは異なるところの属性 (attributes) であるとコ
メントされ、端的には、その組織の中核的綱領 (core programmes)、政策 (policies)、経営の進め方
(procedures) をいうものであって、一言でいえば、最高価値 (the highest value) をいうものである
と説明されている (W; cited in K, p.96)。

これよりまえ、2003年にメレウオー (Melewar, T.C.) により、企業アイデンティティとは、包
括的にいえば、「その企業のパーソナリティと価値に基礎を置くところの、当該企業の構造・
戦略・文化・スタイル・デザイン・コミュニケーションの全体において看取されるものであり、
要するに、その企業の土台をなす中核的もしくは根本的な性質 (core or basic character) をいうも
のである」という定義が提示されている (M2; cited in D1, p.48)。

では、この定義で挙げられている企業の中核的もしくは根本的な性質とは、今日のいわゆる
資本主義的社会ではどのようなものをいうのか。この点についてボスヴィンケルは、アダム・
スミスの所論まで遡って考える必要があると主張し、アダム・スミスでは、それは二重に規定
されていたものであることを力説する (V, p.31ff.)。

アダム・スミスは、周知のように、今日の資本主義的市場体制のもとでは個人が自己の利益
追求を最大限に行うことが、社会全体の利益になるという社会機構、市場の見えざる手があ
り、自己利益の追求が他人を含む社会全体の利益になるというテーゼを提起したことで有名で
ある。しかし、それは、自己利益の追求が同時に社会的調和をもたらし、社会全体の物的進展
をもたらしことをいうものであって、自己利益の追求が、結果的に、社会貢献にもなることを
いう、いわば結果について限定があるものであることが注意されるべきである。

すなわち、アダム・スミスの自己利益追求のテーゼは、結果の側からみれば、自己利益の追
求が社会全体の福祉の向上に役立つが故に、有効なものであり、是認されるものであることを
意味し、自己利益の自由な追求というテーゼは、他方において、自己利益追求にはなんらかの

形で、たとえ事後的にしろ、承認 (recognition) が不可欠であることをいうものである。

この承認は、いうまでもなく、社会的なものであって、「それは、人間の行動の価値と規範が、その社会・コミュニティ・グループにおいて当然のものとして承認されることを土台とするものである。……つまり、自己利益の追求は(社会的)承認によって制御されているものである」と、アダム・スミスは主張していたと理解されるべきものである (V, p.32)。

このうえにたつてボスヴィンケルは、こうした点から考えても、企業アイデンティティでは、少なくともアダム・スミスの観点まで遡って、そもそも人間のアイデンティティとはどのようなものかに、基本が置かれなくてはならないと主張する。この場合、人間のアイデンティティも、アダム・スミスでは「二重のもの」(deux commerce) としてとらえられていたものであって、それは、上記の承認と不可分の一体のものであった。つまり、経済行為はそもそも社会の規範的構造のなかに埋め込まれているものであり、社会的承認を不可欠とするものである。このことが、企業アイデンティティの根本に置かれなくてはならない原則である、というのである。

総括的にいえば、人間個人にしても企業にしても、以上のような意味であくまでも社会的存在であって、企業アイデンティティも究極的にはここに原点が置かれるべきもののなのである。この原点のうえにたつて、企業の利潤追求を含めた行為はなされるべきものであり、企業アイデンティティの原点は、ここに置かれるべきことをボスヴィンケルは力説し、これをかれは、「個人(あるいは個々の企業)を超えた全般的承認の基準」(supra-individual generalized criteria of cognition; 簡単には generalized others) とよんでいる。

その一方、アイデンティティの規定の仕方について、多くの論者では、当該企業の本体もしくは本性を示すものであるから、それは、当該企業そのものについて精査することにより明らかになるものであるとされているが、こうした考え方の方法について、コーンバーガーは、基本的に誤りであると指摘している。コーンバーガーによると、こうした考え方はギリシャ時代の哲学者プラトンにまで遡るものであるが、その妥当性はすでにハイデッガーにより否定されている。ハイデッガーによれば、アイデンティティは自己を他者とくらべて異なる点を知ることによってのみ明らかになるものであるとされている。

ハイデッガーのこの考え方に依拠して、コーンバーガーは、アイデンティティとは、自己についての自己による認識ではなくて、自己と他者との違いについての認識に本質的意義があるものである。故にそれは、あくまでも、アイデンティティ・パラドックス (identity paradox) と理解すべきものであると主張している。さらにコーンバーガーによれば、アイデンティティは、固定的なものではなく、変化するものであるから、アルバート／ウェイトンの定義のうち、少なくとも「永続的なもの」には妥当性がないと考えるべきものである (K, p.100)。

さらに企業アイデンティティについては、ダ・キャマラでは、それはその企業のいわば哲学と戦略が示される仕方とっていいものであるから、戦術的レベルと戦略的レベルに分けるのが望ましいとされている。前者の戦術的レベルとは、例えば、ロゴ、商標、広告のごとく組織

のシンボルの形で展開されているビジュアル的なもののレベルをいい、企業アイデンティティはその総体としてのアイデンティティの表示・推進をいう。後者の戦略的レベルとは、1つの組織としての行動の中心原理を成している組織内部的文化価値をいう。

次に、企業のイメージとは何かについて、例えば、すでに1992年ベルンシュタイン (Bernstein, D.) は、当該企業に関係する人々 (audience) の心のなかにあるその企業についてのフィーリング (feelings) や信用感 (beliefs) であると定義している (B2; cited in D1, p.48)。しかし、この定義には、2点で難点があるとされてきた。

第1に、イメージは、当該企業に関係がある者が持つものであるとしても、それは、当該企業に特別の関心がない者をも含めて社会一般的に持たれているそれであるのか、それとも、当該企業になんらかの利害関係がある者、すなわち顧客、従業員、出資者などが利害関係者として持つものであるかが不明確である。第2に、そうしたイメージは、単に当該企業の働きかけだけで決まるものではなく、社会的一般的にマス・メディアの報道や競争相手の働きかけなどによっても決まるが、こうしたことが十分に考慮されていない。

そこで、マーケティング関係などでは、こうした観点からのイメージ分析がなされ、それ相応な定義が試みられてきた。そのうえにたつて、ダ・キャマラは、アルヴェソン (Alvesson, S.; 参考文献 A2) が1990年に行っている「企業イメージとは、利害関係者の心のなかで持たれている鮮明な印象 (vivid impression) である」という定義を可とし、そのうえにたつて、「企業アイデンティティが当該組織のなかにあるものであるのに対して、企業イメージは利害関係者の心のなかにあるものである。すなわち、企業アイデンティティが、(その) 企業とは何かを示すものであるのに対して、企業イメージは、その企業がどのように知覚されているかを示すものである」(D1, p.49) と締めくくっている。

ただし、企業イメージでは、個々の人により持たれている個別的イメージと、多くの人に持たれているいわば社会的イメージとがある。しかし、この両者の間には、マイエラー (Meierer, M.) によると、相互影響作用があり、その結果、その社会の全般的イメージとして認められるものができると考えられる (M1, p.12)。

2. 企業レピュテーション

アイデンティティとイメージに対して、レピュテーションは、要するに、その企業の行動や経営のあり方に対するアセスメント (assessment) と評価 (evaluation) を表すものであるが、ただしそれは、個人個人のそれをいうものではなく、社会的に持たれているいわば集合的なアセスメント・評価をいうものである (D1, p.50)。その意味では、当該企業の持つ暖簾などの形で現れるところの、無形資産としての戦略的価値を表したものとみえる。

企業レピュテーションとは何かについては、いくつかの見解がある。ここでは、それを管見し、レピュテーション概念の考察を深める一環としておきたい。例えば、2011年ヘルム (Helm, S.) は、

これまでの幾人かの主要論者の規定を検討したうえで、バーネット (Barnett, M. L.) / ジャーミール (Jermier, J. M.) / ラファティ (Lafferty, B. A.) の 2006 年の規定が一般的なものとなっているとして、まず、これを紹介している。それによると、企業レピュテーションとは、「その企業のことを知っていること (awareness)」, 「その企業の魅力 (attractiveness) をアセスメントすること」, および、「その企業の無形の経済的資産 (intangible, economic assets) となっているものであること」の 3 要件を持つものとされている (B1; cited in H1, pp.6-7)。

しかしヘルムは、これに対して、最後の「無形の経済的資産」をレピュテーション概念に入れることには賛成できないとしている。ヘルムによると、種々な調査研究を見ても、レピュテーションを経済的成果と直結させるのは正しくない。というのは、レピュテーションは、あくまでも「社会的集合的に持たれている知覚上の形成物 (perceptual collective construct)」であって、財務的数値を越えるものであるからである (H1, p.7)。

このうえにたって、2011 年、リーア=ゴッパース (Liehr=Gobbers, K.) / ストーク (Storck, C.) は、今日における企業レピュテーションについて、次の 6 つの命題を提示している (L1, p.17)。ここには、企業レピュテーションの具体的な内容が示されている。

- ①レピュテーションは、まず第一に、企業価値 (corporate value) を動因とするものである。
- ②そして企業価値は、種々な利害関係者グループの行為に依存するものである。
- ③レピュテーション・マネジメントは、利害関係者たちとの共通の利益を生み出すものである。
- ④利害関係者の知覚は、当該組織のすべてのメンバーにより生み出されるものである。
- ⑤適切なレピュテーションを形成し維持することは、リーダーシップの不可欠な役割である。
- ⑥レピュテーションの目標は、これを企業戦略と連結することが必要である。

さらにこのうえにたって、ボスヴィンケルは「レピュテーションは資本なり (reputation functions as capital)」というテーゼを提起している (V, p.36)。レピュテーションもコストが投下されて育成され、そして利得を得る源泉になるものであるからである。それ故ボスヴィンケルは、レピュテーションの形成・育成は、企業経営の根幹をなすものであるから、それは企業の戦略的行為であると位置づけている。このようにレピュテーションを企業の資本あるいは戦略的行為という観点からとらえると、以下のように留意すべきいくつかの点がある。

第 1 に、レピュテーションは社会的規範に埋め込まれているという意味では、企業の社会的存在性から決まる、あくまでも社会的なものであって、自己企業内の評価や判断で決まるものでは決してないことである。「レピュテーションは資本なり」といっても、それは社会的に認められて初めて資本になるものである。そこでレピュテーションについては、社会的関係性が避けて通れないものであって、それは、マス・メディアの報道や他企業の動き、消費者など利害関係者の動向によって、実質的位置づけが容易に変わる不安定なものとならざるをえないことになる。

第 2 に、このようにレピュテーションに直接的あるいは間接的に関与するものや出来事には

多くのものがあり、レピュテーションはそうした多数要因性（constellation of actors）のなかにあるものである。例えば、ある1つの企業の活動についても、それに賛同的なものもあれば、反対的なものもある。

ただし第3に、この場合、人々が持つ企業のレピュテーション観は、時間の経過とともに変化するものであるとともに、良きにつけ悪しきにつけ人から人へと伝播してゆく流動性を持つものであることが留意されるべきである。この意味でも、レピュテーションは不変・不動のものでは決してなく、変化するものである。

そこで、レピュテーションについても、これをなんらかの形で社会的に認知され、確立したものとするが行われる。例えば、ISOの認定をうけることなどである。これは、人間個人においても蓄積された人的資本（熟練・能力など）をなんらかの公的な認定で示し、客観化するのと同様なことである。少なくともレピュテーションは、企業が持つ無形の資本であるから、それをなんらかの形で有形化することが望ましいし、必要である。

次に、企業のレピュテーションとイメージとの関連についてみると、ダ・キャマラは、一方では両者は区別されるべきものであるとともに、他方では、両者は密接に関連するものであり、本来、一体的なものであることを強調する。

まず、前者の観点についてみると、ダ・キャマラは、マーケティング関係文献などではこの両者が区別されずに同義的なものと使用されていることがあるが、概念上では区別すべきものであることを強調している。というのは、ダ・キャマラによると、内容的にみても、イメージは、その企業と直接的には関係しない人なども含めて、広く一般的に形成されるフィーリングであり、考えであり、その意味では変化が比較的短期に起こることが多いものである。これに対してレピュテーションは、顧客（利害関係者）などとしてその企業と多かれ少なかれ直接関係を持つ（持った）人たちによる企業観であり、従って、レピュテーションの根拠がなんらかの形で当該企業と関与したり、経験したところにあるが故に、変化は比較的長期で起きるものであるからである。

すなわち、イメージは、端的に言えば、当該企業と直接的に関係がない者も含めて形成され、変化するものであるが、これに対してレピュテーションは、当該企業と関連した経験などに土台があるものであり、暖簾などの形で有形化できるものである。それ故、レピュテーションとイメージとは乖離することがある。イメージは悪化しているが、レピュテーションは必ずしもそうではない場合がある。例えば、慈善的行為などが大々的に宣伝されると、イメージは一時的に高まるかもしれないが、レピュテーションはそうした事により高まるとは限らない。

しかし他方において、こうした場合も含めて、レピュテーションとイメージとは収斂し、区別し難いものとなる傾向にあることを、ダ・キャマラは指摘している。それは、ひとつには、利害関係者には、顧客などの外部関係者と、従業員などの内部関係者とがあり、両者が利害関係者として接触し、交互影響作用が生まれるからである。

もともと、イメージにしてもレピュテーションにしても、外部関係者のそれ（外部イメージ・レピュテーション）と、内部関係者のそれ（内部イメージ・レピュテーション）とに分かれるが、外部関係者のそれは、社会一般における当該企業のイメージ・レピュテーションにより影響をうける度合いが高い。その意味では、顧客など外部関係者は、社会一般における企業イメージを代表している度合いが高い。

これに対して、従業員など内部関係者のそれは、外部イメージ・レピュテーションよりも、企業アイデンティティより影響をうける度合いが高く、そのイメージ・レピュテーション、すなわち内部イメージ・レピュテーションは、企業アイデンティティの影響が強いものである。

しかしそれは、顧客と従業員とが接触することによって、すなわち従業員などの行為を通じて、外部関係者に伝播することが多い。レピュテーションは、既述のように、直接的経験などの直接的関係に依存する度合いが高いものであるが、外部関係者である顧客においても、内部関係者である、特に従業員との接触を通じて、企業アイデンティティを直接体験するものとなる。こうしたことは、例えば、顧客と従業員との接触が多いサービス産業では顕著にみられることである。

このように外部関係者である顧客などと、内部関係者である従業員との接触の度合いが高くなると、一方では、顧客などの外部関係者により、社会一般的イメージが企業内部に伝わるとともに、従業員に代表される内部関係者の行為・就業の仕方によって企業のアイデンティティやレピュテーションが外部に伝わる傾向が大となり、企業のアイデンティティを含めたところの、イメージとレピュテーションとの収斂傾向が進む。

このうえにたって、ダ・キャマラは、結論的に次のように述べている。「企業のアイデンティティ、イメージおよびレピュテーションは、これをはっきり区別することがますます難しくなっている。……これら3者を定義上どのように区別するかという問題は別にして、現実には、組織の内部から生まれた個々の人の知覚や考えが、組織外部に転移し、究極的には、内部関係者の組織的行動が、外部にも反映し、それが企業レピュテーションになるというダイナミックな過程があることを理解しておくことが、特に重要である」（D1, p.54）。

つまり、ダ・キャマラのいわんとするところは、アイデンティティ、イメージ、レピュテーションは乖離することがあるから、これらを別の概念として区別しておくことが必要であるが、しかし現実の企業経営では、これらのものは、実質上、不可分のものと考え、実践上対処することが肝要である。その意味ではこれら3者は一体が本来の姿である、というところにある。

この場合、ダ・キャマラは、最後に、以上のような企業のアイデンティティの理論に立脚する考え方を、企業コミュニケーション（corporate communication）とよび、これによれば、ブランドは、製品ブランド（product brand）ではなくて、企業ブランド（corporate brand）が望ましいものになると付言している。この点について、次に、フィッシャー＝ブッチャー（Fisher=Buttinger, C）／ヴァラスター（Vallaster, C.）の2011年の所説に依拠して述べたい。

Ⅲ. 企業レピュテーションと企業ブランドの収斂傾向

フィッシャー＝ブッチンガー／ヴァラスターが問題意識とし、かつ、結論的に主張せんとすることは、これまでのところ多くの場合、企業のブランド問題は、製品ブランド的な考えが主流を占めてきたこともあり、マーケティング部門などにおけるブランド担当部署の所管事項とされてきたのに対して、企業レピュテーションは、主要利害関係者を対象にして、例えばトップマネジメントが直接対処する事項とされてきた。

ところが、近年では、企業レピュテーション・マネジメントでは、一般従業員や一般顧客までも対象とするよう範囲が広がりつつある。その一方、ブランド・マネジメントではこれを企業ブランド問題として位置づける傾向や、製品ブランドから企業ブランドに移行する傾向が顕著になって、ブランド問題が、単なる顧客政策という枠を越え、企業従業員や投資家を含めたより広い利害関係者に関連する事項として位置づけられるようになってきた。

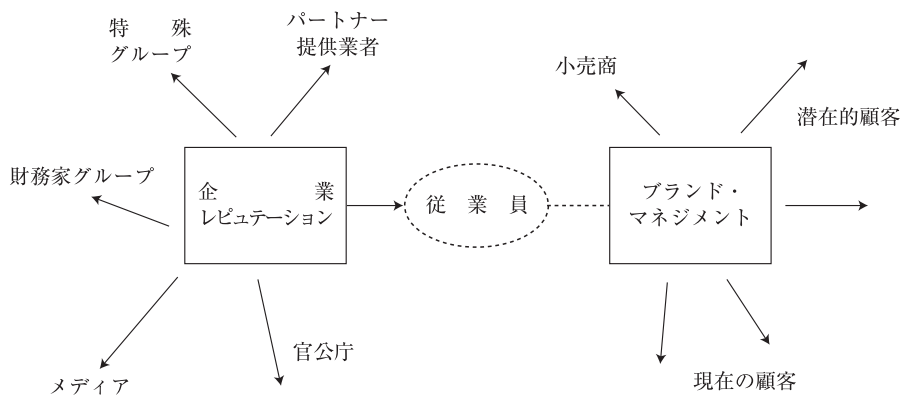
それ故かれらによれば、「レピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとは境界が薄弱となり、相互にオーバーラップして、浸透し合う形となっている。今や、両者を分離したものではなく、両者を統合して推進するところに企業経営の成功の鍵がある」という結論になる（F2, p.60）。

そこで、このことを論証するため、フィッシャー＝ブッチンガー／ヴァラスターはこれまでの経緯を論究している。かれらによると、これまでの企業レピュテーション・マネジメントは、結局、大株主、主要取引先、官公庁、マス・メディアなどを主たる対象としつつ、しかもこれらの対象に対して、別々の形で対応するものが主流となっていて、人間関係論というパブリック・リレーションズ（public relations: PR）の一種のようなものであった。

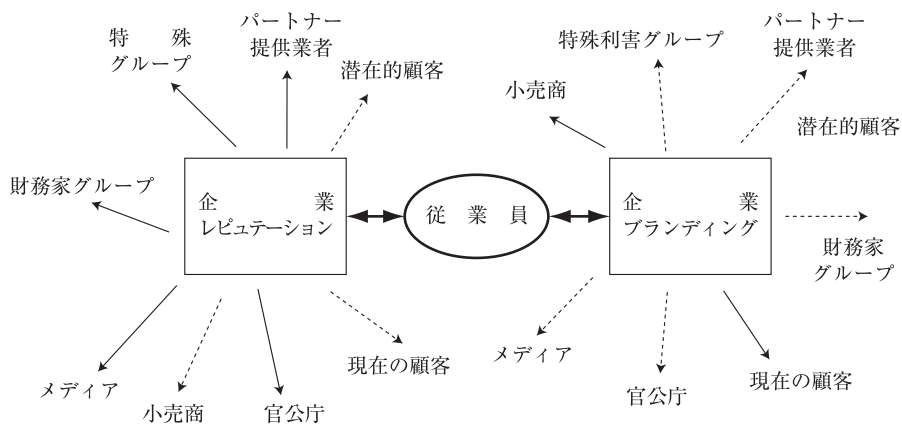
これに、ある意味では照応して、ブランド・マネジメントも、顧客セグメント政策を基本的柱として、既存のもしくは潜在的な顧客、そして小売商を主たる対象に、広告や宣伝を主要な手段として展開されてきた。特に顧客セグメント化が主要な考え方であったが、技術普及等により競争企業である他ブランド商品との間で品質面機能面での違いが薄れるとともに、他の面、例えばブランド商品の感性的ビジュアルの違いや、広告・宣伝の仕方の違いなどが前面にでるものとなり、アーカー（Aaker, D.A.）やケラー（Keller, K.L.）らがいうようなロイヤルティ顧客ベースの拡大策や、有力ブランド商品を拠点とするブランド拡張的方策がとられてきた。ただしそれらは、精々のところ、ミドル・マネジメントで行われる戦術的レベルのものであった。

以上のこれまでのレピュテーション・マネジメントと、ブランド・マネジメントとでは、図表1からもわかるように、オーバーラップするところがほとんどない。接点となりうるものは、従業員だけであった。しかし、この点についても違いがあった。企業レピュテーション・マネジメントでは、例えば、優秀な従業員の確保には高いレピュテーションが必要と考えられ、そのための方策が重要な要素をなしていたが（図表1では実線で表示）、ブランド・マネジメントでは、

図表 1：レピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとの関係
—— (1) これまでの形 ——



—— (2) 今後の形 ——



出所：F2, pp.61-62.

顧客と直接対応する従業員以外は、特に考慮されることがなかった（図表1では点線で表示）。

ところが、以上の様相は、近年、大きく変わっている。レピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとは、一言でいえば、収斂の方向にある。それを生んでいる要因には、フィッシャー＝ブッチンガー／ヴァラスターによると、次の5つのものがある。

第1に、製品ブランドに代わって、企業ブランドが大宗的地位を占めつつあること、少なくとも、製品ブランドも企業をバックにしたものとなる傾向が強いことである。こうした企業ブランド化については、ヅ・シェルナトニも近年におけるブランド観の有力な1つとして「企業としてのブランド」として挙げているが、そこでヅ・シェルナトニは、これまでのような「製品ブランドを中心にしたブランド多様化方策では、消費者は当該ブランド商品の価値を、その

商品についての宣伝，包装や販売員の言動から感じるだけであったが，しかし企業ブランドでは，商品価値が企業としてのコミュニケーション活動やキャンペーン活動から感じられるだけでなく，当該企業の全スタッフとの接触からも感じられるものになる」と書いている (D2, p.37)。企業ブランドでは，当該企業の全従業員の占める役割が大となるのである。

第2に，インターネット等によって新しいコミュニケーション方式が発展，促進されていることである。これは，インターネットにより，旧来の1方向的情報通信方式に代わって，双方向的通信方式が可能になったことをいうが，これまでの企業レピュテーション・マネジメントもブランド・マネジメントも1方向的通信方式に立脚していたのに対し，現在では共に双方向的通信方式に立脚している。しかも旧来の企業レピュテーション・マネジメントでは，通信相手が全くセグメント化され，相手に応じて別のメッセージが送られていたりした。同様に，ブランド・マネジメントでも相手に応じた1方向的情報通信方式，すなわち一方的な広告・宣伝がなされていた。それが，双方向的通信方式に変わり，これに応じて，企業側でも一方的に通信を送るだけという事情に変化が起きて，通信相手のセグメント化が不可能になり，ブランド・マネジメントでも企業自体が前面に出るものとなった。

第3に，企業の社会的責任論 (corporate social responsibility) の台頭によって，環境等の持続的保持の精神がブランド価値にも必要となっていることである。ブランドにおける社会的責任の対処の問題について，詳しくは別稿 (Q) を見ていただきたいが，社会的責任は，いうまでもなく，企業が前面に立つものであり，それは，結局，直接的にしろ間接的にしろ，企業レピュテーションに影響を与える。フィッシャー＝ブッチャー／ヴァラスターは，「すべての産業において企業の社会的責任が，他企業との新しい差異策としてとられるようになると，環境保持性に対する企業の方策いかに，ブランド価値システムに入ってくる。それは，企業のレピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとの収斂性を一層進めるものとなる」と書いている (F2, p.61)。

第4に，トラスト (trust:信頼感) の衰退が起きていることである。ここで，トラストの衰退とは，多くの企業不祥事の発生，特に近年における金融制度にかかわる信用不安の進展，さらにはテロ行為の横行などにより，社会一般において不安感・不安定化感が進行し，それに基づいて現在の企業体制そのものに対しても信頼感の低下が起きていることをいうが，こうしたことに對して企業ではレピュテーション・マネジメント，ブランド・マネジメントにおいても対処を余儀なくされている。

第5に，価値連鎖 (value chain) の破損のリスクが高まっていることである。これは直接的には，企業経営のグローバル化により生産拠点，物流拠点，販売拠点等がグローバルに拡散することにより，生産一流通一販売の価値連鎖が途中で破損する危険が大となっていることをいうが，企業ではレピュテーション・マネジメント，ブランド・マネジメントにおいて，こうした破損が起きないように，万一起きた場合には早急に対処できるような体制を整えておくことが必要に

なっていることを意味する。

以上のように、一口でいえば、企業活動の質的量的拡大、グローバル化の進展によって、企業のレピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとは、絶えず収斂化傾向にある。しかし、フィッシャー＝ブッチンガー／ヴァラスターによれば、ブランドは少なくとも次の諸点において、レピュテーションとは異なる特色を持つものである（F2, p.70）。

第1に、ブランドは、そもそもそのブランド商品が持つ効用・効果（promise）をなんらかの形で明示的に買い手に提示し保証するものであるのに対し、レピュテーションではそうした明示的保証性の度合いが低い。

第2に、それ故、ブランドでは、製品に違いを設けたり、ユニークなブランド表現をすることにより、差別化を進めることができるものであるが、レピュテーションでは、そうした手段は多くない。

第3に、ブランドは、当該業界や関連業界だけではなく、消費者の家庭生活でも明示的に貫徹する手段となりうるが、レピュテーションでは、この点について具体的手段性において欠ける場合が多い。

第4に、企業の経営成果の直接的貢献度において、ブランドは、レピュテーションよりも有効性が高い場合が多い。

ただし、現在では、企業のレピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとは、これを区別して論じるよりも、相互に密接に関連したものとして考えることの方がはるかに有効であると、フィッシャー＝ブッチンガー／ヴァラスターは力説して、結論としている。

次に、企業レピュテーションが実際にはどのようにして形成され、どのような効果を持つかを具体的に明らかにするため、この点の解明を意図したモデルを3つ紹介しておきたい。

IV. 企業レピュテーション・モデル

1. フィードラーの企業コミットメント・モデル

まず紹介するのは、2011年、フィードラー（Fiedler, L.）が提示したレピュテーションのいわゆる「一般的理論的モデル」（general theoretical model）である（参考文献F1）。このモデルは、企業ブランド理論を念頭に置きつつも、次の諸点をキーワードもしくは析出目標とする点で特色を持つものである。

第1点は、企業レピュテーションの実体を利害関係者のコミットメントに求めていることである。ここでコミットメントとは、フィードラーによると、ブランド論等というロイヤルティよりも広い概念で、「関係者との実り多い長期的関係を促進し増強する際の土台となるものであり、同時に関係者は、こうした長期的な利得を得るためには、短期的には譲歩してもいいことを含意しているところの関係」と定義されるものである（F1, p.132）。その点についてフィー

ドラーは、コミットメントについての見解は、それをどのように定義するにしろ、要するに、関係者において長期的な安定的な関係を構築する態度があること、その場合その関係を長期的に促進しようと努力すること、および、短期的な対応にはこだわらないことでは、共通するものであることを強調している。

第2点は、その際の関係者を利害関係者に限定し、さらにそのなかでもモデルの対象とするものを次の7者とし、それぞれを別のカテゴリーとしてモデル対象としていることである。①(現在の)顧客、②潜在的顧客 (potential customers)、③(現在の)従業員、④潜在的従業員、⑤(現在の)出資者、⑥潜在的出資者、⑦メディア代表者たち。

第3点は、その際利害関係者のとる態度・行動には次の3部面があるとする点である。すなわち、感性的部面 (affective)、理性認識的部面 (cognitive) および動能的部面 (conative) である。感性的部面とは感覚・感情 (emotions) やフィーリング (feeling) で動くことで、「好き」とか「嫌い」といった言葉で表現されるものである。理性認識的部面とは合理的判断にたつもので、多くの場合、知覚したものの合理的評価や思慮・分別を含むものである。動能的部面は行動を起こすことに意欲的な態度をいう。ただしこの場合、理性認識的部面では、どの利害関係者集団にも共通するものと、利害関係者集団ごとに異なるものとに分けるのが望ましいとし、前者の共通的なものはジェネリックな (generic: 包括的基礎的) 認識部面、後者の各集団独自なものは特殊的な (specific) ものとよんでいる。また、動能的部面はこうしたレピュテーション・モデルにはなじまないものとして別個に扱われるべきものとして、このモデルからは除外されている。

第4点は、企業レピュテーションの分析では、企業の発する情報 (information) の役割が大であるとして、それを重要視している点である。ただしこの場合、企業情報は、利害関係者において単にマーケティング活動の一環としてコンタクトされ、表面的に知覚されるだけの場合と、企業からの有力な情報として評価的に扱われる (evaluation) 場合とがあるとして、両者はこれを分けるべきものとしている。

以上の特色もしくは要素を織り込んで、フィードラーはそのモデルの大綱を図表2のように示している。そしてこのモデルについて、ドイツのサービス産業企業について実験調査をしている (F1, p.136)。このアンケート調査で有効な回答をした者は、全部で1,445人で、そのうち、現に顧客である者296人、潜在的顧客といえる者202人、現に従業員である者116人、潜在的従業員といえる者274人、株主など出資者276人、潜在的出資者281人であった。これ以外に電話アンケートで応対したメディア代表的な者たち101人がある。

フィードラーは、これによりこのモデルの有効性は実証されたのであり、そしてこれによって「これまで存在してきた企業レピュテーション・マネジメントとブランド・マネジメントとの研究上のギャップが、部分的にはなくなった」ものとしている (F1, p.144)。ちなみに、これで見ると、この調査対象のドイツのサービス産業企業については、全体的平均的には、次のことがいえる。

まず第1に注目されることは、企業レピュテーションの形成では、理性認識的部面よりも感性的部面の方が、強い作用力を持つことである。特にメディア関係者や潜在的顧客では、この要因の訴求力が大であることが明らかになっている。このことや、各利害関係者ごとの特殊的要因の作用力が、出資者の場合を除いて、高くないことなどを考慮すると、マス・メディアの作用を含め情報の作用力が一般的に強いことが、はっきり示されている。

実は、フィードラー論文の別添資料によると (F1, p.144), 企業情報を評価的に受け止める者の割合が最も高いのは出資者で、次いで潜在的顧客、潜在の出資者、潜在的従業員の順になっている。こうしたことはサービス産業に限られたものではないと思われる。

ただし、以上のフィードラーのモデルは、企業レピュテーションがどのように形成されるかに焦点があり、そうして形成された企業レピュテーションが利害関係者たちにどのような影響を与えるかについては、対象とされてはいない。この点を考慮したものにマネー (Money, K.) / ヒレンブランド (Hillenbrand, C.) / ダウニング (Downing, S.) の2011年のモデルがある (参考文献M3)。次にそれを管見する。

図表2：フィードラーの企業コミットメント・モデル

利害関係者・情報		レピュテーション (の3要素)	コミットメント
利害関係者の態度	顧客 従業員 出資者 メディア関係者	感性的レピュテーション ジェネリック的認識的レピュテーション	利害関係者 コミットメント
	企業情報 コンタクトの情報 評価の情報	特殊的認識的レピュテーション	

出所：F1, p.135.

図表3：フィードラーの企業コミットメント・モデルのパス係数

関係者種別	感性的認識要素	ジェネリック的認識要素	特殊的認識的要素	R ²
現顧客	0.441	0.289	0.118	0.611
潜在的顧客	0.598	0.264	-0.008	0.658
現従業員	0.364	0.315	0.179	0.614
潜在的従業員	0.544	0.168	0.117	0.574
現出資者	0.432	0.139	0.313	0.622
潜在の出資者	0.342	0.329	0.169	0.558
メディア代表者	0.590	0.118	0.176	0.635

出所：F1, p.141.

2. マネーらのトラスト・コミットメント・モデル

マネーによると、企業レピュテーションは古くからあった概念であるが、これが経営上の問題として認知されたのは、やっと21世紀になってからであった。つまり、それまでレピュテーションは、消費者など利害関係者の心のなかにある問題としか考えられず、経営上の問題としては認識されてこなかった。そのため理論的検討も進んだものとはならなかった。

そこで、マネーらは、「何のための企業レピュテーションか」、「誰のための企業レピュテーションか」および「どのような目的のための企業レピュテーションか」の3者をキーワードとして、一言でいえば、利害関係者たちの企業レピュテーションをめぐる関係性の形と度合い、すなわち企業レピュテーションをめぐる行動モデルを設定しようとした。

そのモデルは、結論を先に示すと、企業レピュテーションの本質的実体は、トラストおよびコミットメントの両者にあるとして、それを中心に利害関係者（ただしこのモデルでは顧客に限定）の行動分析を意図したものであった（図表4）。従って、このモデルでは、次の3点が特色である。第1に、このモデルは、顧客の企業に対するトラストとコミットメントを中心原理とするものであること、第2に、その場合、顧客はどのような形で企業レピュテーションを知覚し、かつ、その度合いはどのようなものかをモデル化しようとしたものであること、第3に、トラストとコミットメントにより顧客にはどのような行為（企業側に対する期待も含む）が生まれるか、すなわち企業レピュテーションの効果をモデル化しようとしたものであることである。

しかもその際、モデル設定は実態調査の結果に立脚して行われた。モデル設定には2つの方法がありうる。1つは、先行研究の成果などに立脚して、まずモデルを設定し、その実効性を実験調査で確かめるという方法をとるものである。今1つは、まず所要の実態調査を行い、その結果に基づきモデルを策定するものである。マネーらのモデルは後者の方法をとるもので、モデル設定のための実態調査は、ある保険会社の顧客を対象に行われた。

まず、その顧客のうち10,000人にアンケート表が送付され、回答があったのは2,825人であった。さらにそのなかから、アト・ランダムに選んだ600人の回答だけがモデル設定の対象とさ

図表4：マネーらのトラスト・コミットメント・モデル概念図

レピュテーション の引金的要因	レピュテーション の内容	レピュテーションの効果 (結果的行動と期待)
物質的利便 非物質的利便・価値の共有性 威圧性 契約満了時のコスト コミュニケーション 過去のトラスト的行為	トラスト (0.84) コミットメント (0.31)	創造的協力 (0.51) 顧客のロイヤルティ (0.33) コンプライアンス的行為期待 (0.10) 今後のトラスト的行為の期待 (0.77)

注：カッコ内は R^2 数値で、実態調査結果数値
出所：M3, p.84.

図表 5：マネーらのトラスト・コミットメント・モデル実態調査データ

種 別	事 項	相関係数 (中間値)	標準偏差	信頼係数
レピュテーションの引金事項	物質的利便	4.91	1.20	0.83
	非物質的利便・価値の共有性	4.33	0.95	0.88
	威圧性	3.47	1.18	0.81
	契約満了時コスト	3.84	1.34	0.57
	コミュニケーション	4.20	0.81	0.87
	過去のトラスト行為	5.28	1.13	0.91
顧客のレピュテーション感	トラスト	4.49	0.99	0.79
	コミットメント	4.77	1.24	0.91
顧客におけるレピュテーション効果（結果的行動と期待）	創造的協力	3.95	1.41	0.92
	ロイヤルティ向上	3.70	1.26	0.77
	コンプライアンス	5.79	1.09	0.86
	将来のトラスト関連的行動	4.48	0.89	0.84

出所：M3, p.83.

れた。その結果、図表 4、5 で示されているようなモデルにまとめられた。

これで見ると、顧客が企業にトラストとコミットメントを感じる要因には、トラストとコミットメントでは順位に違いがあるが、平均していえば、比重の高い事柄は、①非物質的な利便の提供・価値の共有感（non-material benefits : shared values）、②企業とのコミュニケーションの良さ、③企業からの物質的利便の提供、④企業の過去の行動でトラストできるもの（past trust-related behaviours）となっている。

他方、企業に対してトラストとコミットメントを持つことから顧客に起きる反応・行動・期待感（レピュテーション効果）は、同じく平均的にいえば、①企業側で企業の信用を高めるその他の行為を行うこと、②顧客とも創造的な協力関係を持つこと（creative cooperation）、③顧客側では企業に対するロイヤルティ感が向上すること、④企業がコンプライアンスに努めることであった。

以上の結果には、対象が保険会社であり、保険会社顧客であることにに基づく特殊性・例外性がある。こうした点も考慮して、マネーらは、結論的には「顧客らの当該企業にかかわった経験とフィーリングが、その企業のレピュテーションを作り上げるのであり、レピュテーションの結果それ相当の行動が生まれるものである」というのが一般原則であると締めくくっている（M3, p.86）。

3. ダイムラー社の企業レピュテーション・モデル

次に紹介するのは、ドイツの代表的自動車メーカー、ダイムラー社が、2003 年 3 月に立ち

上げたモデルで、正式には「企業レピュテーション分析システム」(System for Corporate Reputation Analysis:SCORA)といわれるものである。このモデルの考え方や特色は、大要、次の諸点にある(参照文献E)。

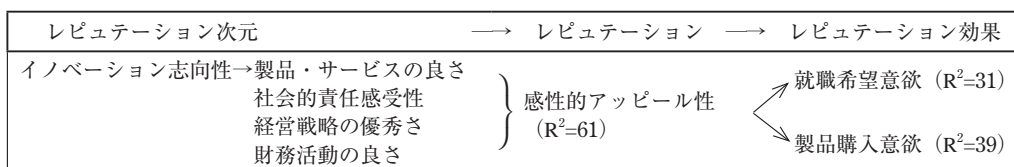
第1に、このモデルでは、企業レピュテーションについてホンブラン (Fombrun, C. J.) / ヴァン・リール (van Riel, C.) の1997年の定義を可とし、それを「多様な利害関係者に対して価値ある成果を届けることができる企業能力を示すところの、当該企業の過去の行為と結果を1つの形で集約的に提示しているもの (a collective presentation)」と定義し、そしてそれは、簡潔に言えば、当該企業の種々な属性 (attribute) について利害関係者が持つ信用感 (belief) であるとしている (E, p.190)。

第2にその場合、これらの属性は、レピュテーション次元 (dimension) を指すものと規定され、そうしたレピュテーション次元は、自動車メーカーの場合、大別すると、次のようにまとめられるとしている。まず、①理性認識的次元と、②感性的次元 (感性的アppeール性 (emotional appeal)) とがあり、前者の理性認識的次元では、①a製品・サービスの質の良さ、①b企業の社会的責任の感受性、①c経営戦略の優秀さ、①d企業の財務活動の良さ、①e企業のイノベーション志向性の各次元がある。この場合、これらの次元は指標 (indicator) で示されるものであるが、どのような指標が適当であるかについては、30人の国際的事業家、10人の学界専門家に意見が聞かれている。

第3にこの場合、各次元は因果的關係 (causal order) にあるものとして、その観点から体系的に整理されている (図表6)。まず、イノベーション志向性は、直接的には製品・サービスの質の良さに影響を与えるものである。次に、理性認識的諸次元は、集約的には、感性的次元 (感性的アppeール性) となって現われる。そしてこの感性的次元 (感性的アppeール性) が、企業レピュテーションの実際の度合いを決定し、それが顧客の購買意欲や、人々の当該企業での就職意欲 (job application) に影響を与える、という関係にあるものとされている。

すなわち第4に、このモデルでは、企業レピュテーションの真髄は、感性的アppeール性にあるとされている。ちなみに、ブランドについてであるが、世界最大のブランド・コンサルタント会社、ミルウォード・ブラウン (Millward Brown) の代表的ブランド論者、ホルリス (Hollis, N.) は、2010年、ブランド(特に企業ブランドの場合)の最終的価値は、消費者との感性的な結び付き (emotional

図表6：SCORA モデル概念図



注： R^2 はパイロット調査における数値
出所：E, p.196.

bonds) を作り出すところにあると規定している (H2, pp.4, 15)。

第5にその場合、企業レピュテーションの効果が、顧客の同社製品購入意欲のいかにだけでなく、人々の同社への就職意欲にも求められている。すなわち、企業レピュテーションの維持・向上、つまり企業の繁栄は、まず、優秀な労働力を確保することができるかどうかにあるという考えにたっているのである。いうまでもなく、イノベーション活動はじめ企業のすべての活動は、優秀な労働力があってのみ可能である。これが、このモデルの基本的見解の1つである。

第6に、ただしこの場合、ダイムラー社のような場合には、利害関係者は、潜在的な顧客や従業員も入れると、無数といってもいいものとなるが、2003年のSCORA立ち上げの際には、対象はドイツとアメリカに限定されている。

第7に、SCORAでは、企業ブランドの価値が中心的地位(essential)を占めるものとされている。ブランド価値は、企業の本来の特性、すなわち企業アイデンティティを示すものと位置づけられ、企業アイデンティティは企業レピュテーションのバックボーンをなすものという見解がとられているが、しかし、ダイムラー社では企業ブランド問題は別のプロジェクトで対処・展開がなされているものであるため、取り扱い上SCORAでは補足的なものとされている。

この場合、SCORAでは、例えば、企業ブランド価値についての利害関係者たちの評価と、企業アイデンティティについての企業自体の評価との間でギャップがある場合があるが、そうした場合にはそのギャップはどのようなものであるのかを確定し、そして、そうしたギャップを生み出している一方の当事者である利害関係者における企業ブランド評価について測定・把握することが基本的課題になるという見解にたっている。

第8に、情報も企業レピュテーションに重大な影響を与えるものと位置づけられているが、SCORAの独立的次元とは考えられず、それぞれの次元に構成内容として含まれるものという見解がとられている。もともとダイムラー社では、情報については戦略的情報トピックス(strategic communication topics)が、毎年、利害関係者を中心に提供されており、SCORAの実施にあたっては、その情報トピックスの質と量がチェックされるものとなっている。

第9にその際、メディア関係者には、上記のレピュテーション各次元について電話によるアンケート調査が行われ、回答のいかに1～7点方式でカウントされるものとなっている。

第10に、SCORAでは、企業レピュテーションの評価・解釈にあたってはベンチマークの設定が必要とされている。そのためには、例えば他企業のデータとの比較・評価が必要になるが、SCORAでは、これはダイムラー社と同種部門企業のそれに限定され、5社のデータが対象にされている。

ダイムラー社のSCORAモデルの主たる考え方や特色は、概ね以上であるが、実は、ダイムラー社ではこのモデルを実際に立ち上げるにあたって、2003年11月～12月にドイツの大学生を対象に、パイロット調査を実施している。ドイツの大学生は、比較的高齢の者も結構おり、自動車メーカーにとっては、現に顧客である者があるほか、将来的(潜在的)顧客層として意

義が大きいものである。この調査は確かにパイロット調査ではあったが、実質的には、本来の調査といってもいいウエイトを持つものであった。

このパイロット調査で、前記 SCORA の骨格、すなわち、同社のような自動車メーカーの場合、少なくとも大学生が就職希望先を決めたり、製品（自動車）の購入にあたり最も強く影響をうけるものは、企業の持つ感性的アピール性であり、それを決める最大の要因は、製品・サービスの質の良さと、企業の社会的責任の感受性であることが明らかになっていたのである。これに対して、他の要因（次元）、例えば、経営戦略の優秀さや、財務活動の良さなどは強い要因とはなっていなかった。この点が明らかになったのは、一般利害関係者やメディア関係者の調査においてであった。

その場合、メディア関係者では、企業の社会的責任感受性について強い関心を持つ者が多かった。「そうしたメディア関係者の態度が、利害関係者のこの問題に対する認識に影響を与えている」とアインヴィラー／クーンは述べている (E, p.197)。この点についてかれらは、さらに「マーケティング関係分野、企業の PR 活動分野、ブランディング活動分野では、そうした活動が、（当該企業の利害関係者を含めて）一般公衆の当該企業に対する態度（レピュテーション）の形成にどのような影響を与えるかについての研究は多くなされているが、一般メディアがこうした一般公衆の当該企業レピュテーションにどのような影響を与えるかについての研究は、ほとんどなされてこなかった」。SCORA はこの空白を埋める意義を持つものでもあると、締めくくっている (E, p.199)。

V. おわりに

企業レピュテーションに関連して、これまでの成果を理論的に整理して体系化する試みは、2011 年ヘルムが述べているところによれば、ほとんどなされたことがない。例えば、「組織行動論では企業のアイデンティティ、イメージおよびレピュテーションの 3 者についてオーバーラップしたり、区別しない見解が多くみられる。経済学や会計学では暖簾 (goodwill) とレピュテーションとを同義とみる考え方が強い。マーケティング関係者では企業のイメージ、ブランド、レピュテーションを、同義とはしないまでも、密接に関連したものとするだけで終わっているものが多い」(H1, p.8)。

このうえにたってヘルム自身は、イメージとレピュテーションとは内容と安定性において異なるところがあると強調する。かれによる、イメージは、比較的短期に変動する安定度の低いものであるが、レピュテーションは比較的長期にわたり持続するものである。それは何よりも、根拠が異なるからである。すなわち、イメージは（企業の）実際の姿と異なってその場その場で作り上げられるため、変化することが多いが、レピュテーションではそうした度合いが低い。企業の実際の経営のあり方や行動を比較的長期に評価して決まる度合いが高いからである。

こうした企業レピュテーションのとらえ方は、企業ブランドにも通じる。ただし、両者の間の関係についても論者の見解は一樣ではない。ヘルムによると、「ブランドは本来、企業の側から発動され（driven）、企業によって保持されているものである。これに対してレピュテーションは、利害関係者の側において発動されるものであり、企業経営のあり方や行動に対する評価（legitimacy）を示すものである」（H1, p.10）。

このうえにたって、リーア＝ゴッバース／ストックは、企業のイメージ、レピュテーション、ブランドの違いを図表7のように示している。

図表7：イメージ・レピュテーション・ブランドの違い

イメージ	レピュテーション	ブランド
移ろい易いもの 短期的なもの 個別的（個人的）なもの	社会的イメージ 影響可能性があるもの 安定的なもの 長期的なもの 集团的なもの	自己自身で作るイメージ 自らでコントロール可能なもの

出所：L2, p.29.

以上は、現時点の海外文献における総括的見解とっていいものである。本稿筆者としては、企業のイメージ、レピュテーション、ブランドの定義上の違いは別にして、ここ10年ほど以前からこうしたことが論議的になってきたのは（P, p.163）、何よりも企業経営の社会的あり方が問われるようになってきたことに根源があることを繰り返し指摘しておきたい。

なお、企業レピュテーションは、既述で一言したように、人間関係論などで唱えられてきたPRの現代版といえるが、PRを現代企業レピュテーションとして再生すべき取り組みが世界的に進んでおり、最近では、2010年6月、欧米を中心に主要33か国の代表関係者150名以上の者が会合し、「レピュテーション測定7つの原則：バルセロナ宣言」（The Barcelona Declaration of Measurement Principles）を採択している。その7つの原則は下記の通りである（L3, p.95）。

- ①目標設定と測定の重要性を意識すること（Importance of goal setting and measurement）。
- ②メディア測定は量と質において必要であると考えること（Media measurement requires quantity and quality）。
- ③広告価値等価物でパブリック・リレーションズの価値が決まるものではないと考えること（AVEs (Advertising Value Equivalents) are not the value of public relations）。
- ④社会的メディアも、測定されることができし、測定されるべきものであると考えること（Social media can and should be measured）。
- ⑤結果の測定の方が、投入の測定よりも優先されるものであること（Measuring outcomes is preferred

to measuring outputs)。

⑥経営成果も、可能な所で、測定されることができし、測定されるべきものであると考えること (Business results can and should be measured where possible)。

⑦健全なる測定のための最高条件は、透明性と再生可能性にあると考えること (Transparency and replicability are paramount to sound measurement)。

ちなみに、PR (パブリック・リレーションズ) の語源について、コーンバーガーは、もともとそれは、ブランディングに関連した言葉であるとして、生成の源について次のような経緯を紹介している。それによると、第一次世界大戦時にUSAの大統領ウィルソンのためにプロパガンダ (宣伝操作) 機関を務めたエドワード・バーネイズ (Edward Bernays: オーストリアの著名な精神分析論者フロイトの甥) が、フロイトの潜在意識論にたつて、同大戦後に、プロパガンダが持つ戦時動員見地をなくして、平和時のプロパガンダに適した言葉としてパブリック・リレーションズという言葉を考案したものである。バーネイズは次のように言っているといわれる。「大衆が持つ組織的行動を行う習慣や思考を意識的に、かつ、インテリジェントな形で操作すること (manipulation) は、民主主義社会の重要要素である」 (cited in K, p.7)。

参考文献

- A1: Albert, S. and Whetton, D.A. (1985), Organizational Identity, in: Cummings, L.L. and Staw, B.M. (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol.7, Greenwich: JAL Press, pp. 263–295.
- A2: Alvesson, S. (1990), Organization: From Substance to Image? *Organization Study*, Vol.11, pp. 373–394.
- B1: Barnett, M.L., Jermier, J.M. and Lafferty, B.A. (2006), Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporation Reputation Review*, Vol.9, pp. 26–38.
- B2: Bernstein, D. (1992), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, London: Cassell.
- D1: Da Camara, N.Z. (2011), Identity, Image and Reputation, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 47–58.
- D2: De Chernatony, L. (2010), *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3rd ed. Amsterdam: Elsevier.
- E: Einwiller, S.A. and Kuhn, M.M. (2011), Integrated Reputation Analysis at Daimler, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 189–200.
- F1: Fiedler, L. (2011), Reputation Management in Different Stakeholder Groups, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 127–150.
- F2: Fisher=Buttinger, C. and Vallaster, C. (2011), Corporate Branding and Corporate Reputation: Divided by a Shared Purpose? in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 59–74.
- F3: Fombrun, C.J. and Riel, C. (1997), The Reputational Landscape, *Corporation Reputation Review*, Vol.1, pp. 5–13.
- H1: Helm, S. (2011), Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 3–16.
- H2: Hollis, N. (2010), *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, New York: Palgrave.
- K: Kornberger, M. (2010), *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge:

Cambridge University Press.

- L1: Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (2011a), Reputation Management, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 17–20
- L2: Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (2011b), How to Approach Reputation, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 27–30.
- L3: Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (2011c), How to Measure Reputation, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 93–98.
- M1: Meierer, M. (2010), *International Corporate Brand Management: Evaluating Standardized Corporate Branding Across Countries*, Wiesbaden: Gabler.
- M2: Melewar, T.C. (2003), Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, *Journal of Marketing Communications*, Vol.9, pp. 195–220.
- M3: Money, K., Hillenbrand, C. and Downing, S. (2011), Reputation in Relationships, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 75–88.
- P: Puente, E. d. Q., Gracia, J. B. D and Sabaté, M. d. I. F. (2011), Financial Impacts of Corporate Reputation, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 163 – 178.
- V: Voswinkel, S. (2011), Reputation: A Sociological Review, in: Helm, S., Liehr=Gobbers, K. and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer, pp. 31–46.
- W: Whetten, D.A. (2006), Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol.15, pp. 219–234.
- Ω: 大橋昭一 (2011) 「ブランド理論における企業の社会的責任論—ブランド理論のさらなる発展のために—」『和歌山大学・経済理論』第 360 号, 35–61 頁。

Theories of Corporate Image, Reputation and Brand: An Aspect of Brand Studies

Shoichi OHASHI

Abstract

As companies increasingly tout their claims to corporate social responsibility, theories of corporate image and reputation are flourishing as a kind of modern-day twist on conventional public relations activities. This paper describes the processes by which these new approaches have developed, arguing that a shift has occurred from product-based branding to corporate branding and suggesting that the CSR activities and branding are beginning to converge as they evolve.